BDC
L'entrepreneur d'abord

RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS

GUIDE POUR LES ENTREPRENEURS

PARTAGEZ CE LIVRE NUMÉRIQUE

Canada

TABLE DES MATIÈRES

03 Introduction

05 Expansion internationale : Êtes-vous prêt ?

09 Choisissez les bons marchés

13 Plan d'entrée sur le marché, exécution et suivi

24 Conclusion

INTRODUCTION

Vous avez décidé qu'il était temps pour votre entreprise de prendre de l'expansion sur les marchés internationaux. Vous voulez diversifier votre clientèle ? Vos ventes ralentissent au pays ? Vous voulez tirer parti d'occasions hors du Canada ?

Quelle que soit votre motivation, le fait est qu'une expansion internationale peut faire augmenter vos ventes, favoriser l'innovation et rendre votre entreprise plus concurrentielle ici, au Canada.

« Conquérir des marchés étrangers n'est pas seulement une belle possibilité, c'est aussi une nécessité », affirme Carl Gravel, directeur, Expansion mondiale à BDC. « Si vous ne regardez pas plus loin que le Canada, vous risquez en effet de perdre votre avantage concurrentiel au profit d'autres entreprises qui le font. »

« Et vos concurrents étrangers n'ont pas attendu. Ils prennent déjà d'assaut le marché canadien. »

Plusieurs questions à considérer

Il est cependant tout à fait compréhensible que vous hésitiez avant de vous lancer dans l'exportation ou de vous établir à l'étranger. Vous craignez les risques, avec raison, car il y a beaucoup de questions à régler. Votre entreprise est-elle prête ? Comment choisir les bons marchés ? De quoi avez-vous besoin pour battre la concurrence et vous affirmer là-bas ?

Ce sont des questions courantes auxquelles, malheureusement, trop d'entrepreneurs qui ont déjà amorcé leur expansion internationale n'ont jamais pris le temps de répondre. Les propriétaires d'entreprise ont en effet tendance à vouloir réaliser des ventes rapidement et ne prennent souvent pas le temps de préparer et d'exécuter leur projet attentivement. Or une planification insuffisante, une mauvaise exécution et un suivi inadéquat peuvent conduire à des échecs coûteux.

Des risques gérables

Cela dit, vous pouvez adopter une approche systématique pour donner à votre entreprise une envergure internationale, en gérant les risques et en mettant toutes les chances de votre côté.

« Beaucoup d'entrepreneurs hésitent à cause des risques », explique M. Gravel, dont l'équipe à BDC offre des services de consultation et de financement à des sociétés qui prennent le virage international. « Oui, il y a des risques, mais vous pouvez les gérer. »

Autre bonne nouvelle : il y a de plus en plus de débouchés internationaux pour les entrepreneurs canadiens, compte tenu de l'expansion de l'économie mondiale, du recul des barrières commerciales et des progrès de la logistique et des télécommunications mondiales.

Un guide étape par étape

Ce livre numérique vous servira de guide, étape par étape, pour exploiter ces débouchés. Il s'adresse à des entrepreneurs comme vous, qui envisagent de prendre de l'expansion à l'étranger ou cherchent à améliorer les résultats d'un établissement étranger existant.

Il couvre tout, de comment vous assurer que votre entreprise est prête jusqu'à choisir les meilleurs marchés. Il aborde également des points cruciaux comme trouver des partenaires locaux ou planifier et mettre en œuvre votre stratégie d'entrée sur un marché. Enfin, il explique pourquoi un suivi de votre expansion est essentiel afin de garder le cap.

Vous pourrez aussi découvrir les histoires d'entrepreneurs canadiens exceptionnels qui ont réussi à percer à l'étranger et qui vous font partager leurs expériences.

S'exporter peut être difficile pour n'importe qui. Mais avec de bons conseils et une préparation adéquate, tout est possible. Des dizaines de milliers d'entrepreneurs comme vous le prouvent chaque jour. Et à l'issue de votre expansion internationale, votre entreprise sera plus compétitive et plus rentable.

1 EXPANSION INTERNATIONALE : ÊTES-VOUS PRÊT ?

Beaucoup d'entrepreneurs canadiens tentent l'aventure à l'international mais n'y trouvent pas les rendements espérés. L'une de leurs erreurs les plus courantes est une préparation et une planification insuffisantes.

Elana Rosenfeld, cofondatrice et chef de la direction de Kicking Horse Coffee, le reconnaît : elle a appris l'importance de la préparation pour un projet international à ses dépens. La première tentative d'établissement de Kicking Horse Coffee aux États-Unis il y a quelques années a échoué à cause du manque de planification.

« Quel manque de stratégie ! déplore Mme Rosenfeld. Nous avons rapidement compris que le marché américain est très différent du marché canadien. Exporter aux États-Unis, c'est comme exporter dans 50 pays à la fois. »

Nous avons rapidement compris que le marché américain est très différent du marché canadien. Exporter aux États-Unis, c'est comme exporter dans 50 pays à la fois.

ELANA ROSENFELD, KICKING HORSE COFFEE

Kicking Horse Coffee, qui a commencé dans un garage il y a presque 20 ans, est aujourd'hui le premier vendeur de café biologique équitable au Canada. L'entreprise compte 75 employés et une usine de torréfaction de plus de 500 mètres carrés dans la communauté pittoresque d'Invermere, située dans les Rocheuses, en Colombie-Britannique.

Depuis sa deuxième tentative, mieux planifiée, Kicking Horse Coffee fait de bonnes affaires au sud de la frontière.

« C'est un projet exigeant, explique Mme Rosenfeld. Il vous faut une solide stratégie et suffisamment de ressources financières, car exporter une entreprise et commercialiser ses produits dans un autre pays peut prendre des années. »

8 étapes pour se préparer

Si vous êtes décidé à exporter ou à établir votre entreprise à l'étranger, prenez d'abord du recul pour vous demander si votre entreprise est bien prête. Voici huit étapes pour vous guider :

1. **Sachez pourquoi**—Demandez-vous pourquoi vous voulez prendre de l'expansion à l'étranger. Soyez certain que cela fait partie d'une stratégie de croissance bien pensée. De nombreuses expansions ratent parce qu'elles ont commencé par hasard, par suite d'un contact à un salon commercial ou après une demande sur Internet, mais sans correspondre aux objectifs ou aux capacités de l'entreprise.

   Analysez quelle valeur une expansion peut vous apporter. Discutez à l'interne de vos objectifs et de la stratégie globale de votre entreprise. Une internationalisation doit être justifiée : diversification, recherche de croissance, d'innovation et de leadership sur un marché, création de synergies avec les activités actuelles, etc.

2. **Obtenez l'adhésion de votre équipe**—Votre équipe et vos parties prenantes doivent s'engager à long terme dans votre projet. Développer un marché nécessite souvent plus de temps et de ressources que prévu. Si les propriétaires, les dirigeants, les banquiers et les fournisseurs clés ne sont pas tous sur la même longueur d'onde, votre engagement pourrait diminuer, remettant en cause votre projet.

3. **Procédez à une évaluation interne**—Évaluez de très près votre état de préparation, y compris vos ressources, vos forces et vos faiblesses actuelles. Assurez-vous que les fondamentaux de votre entreprise sont solides, notamment la gestion financière, les ventes et les processus marketing, la stratégie d'innovation et l'efficacité opérationnelle.

   Cette dernière est particulièrement importante selon Carl Gravel de BDC. « S'il y a encore du travail à faire sur la productivité, c'est mieux de le faire avant de commencer à exporter. »

4. **Préparez votre financement**—Assurez-vous d'avoir la capacité financière nécessaire pour maintenir le cap jusqu'à ce que les ventes soient rentables. L'insuffisance de ressources financières est un problème courant dans les expansions internationales et cela peut avoir des conséquences graves sur l'entreprise dans son ensemble.

   Les coûts de démarrage d'un projet à l'étranger sont souvent plus élevés que prévu, tandis que les revenus sont moins élevés. Par exemple, les délais de paiement sont généralement plus longs à l'étranger qu'au Canada.

   Ne faites pas l'erreur d'utiliser votre trésorerie quotidienne pour financer votre projet international au lieu d'obtenir un prêt pour couvrir les dépenses. Vous risqueriez de manquer subitement de liquidités et de devoir faire des pieds et des mains pour obtenir du financement à la dernière minute, ce que n'aiment pas les prêteurs et ce qui pourrait déboucher sur des modalités défavorables.

   Il est préférable de parler de vos besoins financiers à votre banque au préalable, afin d'éviter les surprises désagréables et surtout d'obtenir des conditions optimales. M. Gravel encourage les entrepreneurs à financer leur expansion en maximisant la souplesse des remboursements et en réduisant les risques le plus possible.

   Dans les cas où votre projet implique l'acquisition d'une entreprise étrangère, pensez à obtenir un financement par le vendeur. Le financement par le vendeur comporte habituellement un taux d'intérêt raisonnable et des modalités de remboursement flexibles et n'exige aucune garantie personnelle. Une autre option est le financement mezzanine, un financement par emprunt avec des modalités flexibles qui exige généralement peu ou pas de garanties personnelles.

5. **Trouvez des assurances**—Prendre de l'expansion à l'international peut s'accompagner d'un risque de crédit, d'un risque politique et d'un risque de change. Cela inclut le défaut de paiement d'un acheteur étranger, l'expropriation de vos actifs par un gouvernement étranger et la fluctuation de la valeur du dollar canadien par rapport à la monnaie du marché cible.

   Il existe des assurances qui permettent aux exportateurs canadiens d'atténuer ces risques. Il peut aussi être utile d'obtenir du fonds de roulement supplémentaire auprès de votre institution financière afin de soutenir votre expansion.

« La plupart des banques ont besoin de plus de confort pour prêter sur des comptes clients étrangers », explique Stephen Callaghan, vice-président régional, région de l'Ontario, Exportation et développement Canada (EDC). « L'assurance crédit peut vous permettre d'accroître le montant de fonds de roulement offert par votre banque. Elle vous permet également d'établir des relations avec des nouveaux clients plus facilement. »

Il est important de connaître vos options d'assurance crédit dès le début de votre projet, selon M. Callaghan. L'assurance crédit et d'autres produits d'assurance comme l'assurance contre le risque politique peuvent en effet vous permettre de cibler un marché qui, autrement, ne serait pas une option, en raison, par exemple, de l'incertitude politique ou du risque perçu de défaut de paiement.

Connaître vos options d'assurance tôt dans le processus peut également vous aider dans la négociation de contrats avec des partenaires étrangers. Par exemple, EDC peut donner à votre banque des garanties à l'appui de contrats de cautionnement d'exécution, qui sont assez courants sur les marchés internationaux.

EDC offre une gamme de produits d'assurance et de garantie qui couvrent le risque de crédit, le risque politique et le risque de change des exportateurs.

6. **Améliorez vos aptitudes relationnelles**—Prenez le temps d'améliorer vos aptitudes relationnelles : patience, communications et savoir-vivre. Ce sont autant d'atouts pour gagner la confiance de partenaires étrangers et pour pouvoir vous adapter à une autre culture d'affaires.

   N'oubliez pas non plus de tirer parti des différentes cultures des membres de votre équipe, des langues qu'ils parlent et de leur expérience internationale.

7. **Nommez un chef de projet et récompensez-le**—Désignez un cadre de votre équipe pour suivre le projet d'expansion, et rémunérez cette personne, en partie, selon la réussite du projet. Cette personne (ou équipe) fera le suivi de tous les services pour ce qui est des livrables, entretiendra les relations à long terme avec les partenaires étrangers et sera responsable du succès du projet.

8. **N'attendez pas trop longtemps**—N'attendez pas que votre produit soit « parfait » au Canada avant de penser à l'exporter. Vos concurrents internationaux ne vous attendront pas pour s'implanter au Canada. De plus, l'expérience acquise grâce à votre expansion internationale pourrait vous aider à améliorer votre offre, ici et là-bas.

2 CHOISISSEZ LES BONS MARCHÉS

Où devriez-vous déployer vos efforts d'expansion internationale ? Étonnamment, beaucoup d'entreprises n'étudient pas cette question très attentivement avant de se lancer. Il est crucial pour votre réussite que vous soyez stratégique et non réactif.

Comme l'explique Susan Bincoletto, déléguée commerciale en chef du Canada et sous-ministre adjointe d'Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada, les entreprises font parfois l'erreur de vouloir s'exporter dans trop de marchés à la fois.

« Les entrepreneurs sous-estiment souvent la nécessité d'axer leurs efforts sur les marchés qui offrent le plus de potentiel pour leur produit ou service, indique Mme Bincoletto. Nombreux sont ceux qui courent après des prospects dans plusieurs pays simultanément, mais qui, souvent, épuisent leurs ressources limitées dans le processus. »

Il est important de bien sélectionner au préalable les marchés les plus appropriés et de mettre l'accent sur le petit nombre d'entre eux qui conviennent le mieux à votre entreprise. Comme le dit Carl Gravel de BDC : « Vous ne pourrez peut-être pas conquérir le monde, mais vous pouvez commencer par un marché important. »

Soyez discipliné

À Kicking Horse Coffee, Elana Rosenfeld est d'accord. Après sa première tentative ratée de conquête du marché américain, Mme Rosenfeld a décidé d'adopter une approche plus méthodique. Elle a embauché un vice-président des ventes pour superviser le projet et établir un plan stratégique. Elle a aussi affecté un budget important, sur une période de trois ans.

L'entreprise a mis l'accent sur un premier marché cible : la côte Ouest américaine, où la culture du café est très enracinée.

« Vous devez être extrêmement discipliné et rester concentré sur votre objectif, car les distractions et les occasions sont nombreuses sur les marchés internationaux, explique Mme Rosenfeld. C'est un piège pour beaucoup d'entre nous. »

Kicking Horse Coffee a également ciblé des petits détaillants et a réduit la taille de ses emballages afin de proposer un prix conforme aux attentes des consommateurs américains, qui paient généralement moins que les Canadiens pour du café de qualité.

La stratégie réussit : le café Kicking Horse est déjà offert dans 400 magasins aux États-Unis. « Posez un maximum de questions avant de vous lancer, et demandez conseil à un maximum de gens, recommande Mme Rosenfeld. Faites-vous aider autant que possible. »

Voyez notre vidéo pour obtenir plus de conseils d'Elana Rosenfeld sur une expansion aux États-Unis.

6 conseils pour choisir votre marché cible

Voici six conseils pour vous aider à choisir vos marchés cibles à l'étranger :

1. **Dressez une première liste**—Commencez par identifier cinq à dix régions ou pays prometteurs qui semblent bien adaptés à vos objectifs, produits et capacités.
2. **Restreignez vos choix**—Obtenez ensuite des renseignements plus détaillés sur chaque marché et restreignez vos choix. Tenez compte d'aspects comme les coûts de lancement, l'environnement fiscal et réglementaire, la concurrence, la disponibilité de la main-d'œuvre, les coûts d'expédition et les assurances. Si vous vous intéressez à des grands pays, comme les États-Unis, le Brésil ou la Chine, il est préférable de restreindre vos choix à certaines régions seulement du pays.
3. **Tirez parti des ressources du gouvernement fédéral ou d'autres gouvernements**—Pour obtenir de l'aide afin de trouver des marchés cibles, renseignez-vous auprès des organismes gouvernementaux canadiens qui appuient les exportateurs, notamment le Service des délégués commerciaux du Canada et Exportation et développement Canada. Les données sur le commerce international des Nations Unies et les chambres de commerce locales dans chaque pays sont également des sources d'information intéressantes.

4. **Consultez vos clients** – Demandez à vos clients s'ils ont des sociétés affiliées dans d'autres pays ou s'ils sont actifs à l'étranger. Vous pourriez vous appuyer sur une relation existante pour vendre à une société affiliée.
5. **Participez à des salons** – Les foires ou les salons commerciaux internationaux permettent d'en apprendre davantage sur les marchés potentiels, d'étoffer son réseau et d'obtenir des avis sur vos projets. Les salons commerciaux ont lieu dans différents pays, selon les industries ou les marchés, y compris au Canada.
6. **Sachez dire non** – Il est très important de savoir dire non à des possibilités d'expansion qui ne sont pas en phase avec votre stratégie. Évitez de vous écarter de votre objectif et de trop disperser vos ressources.

Constituez une base de connaissances

Lori Kennedy a su que son entreprise, Louisbourg Seafoods, devait diversifier ses activités lorsque la dernière récession a miné ses ventes de homard, de crabe des neiges, de crevettes et d'autres produits primés, aux États-Unis.

« Quand c'est la crise et que les gens perdent leur maison, ils se passent très facilement des fruits de mer », résume Mme Kennedy, qui a lancé Louisbourg Seafoods avec son mari James au Cap-Breton (Nouvelle-Écosse) en 1984. L'entreprise emploie aujourd'hui 500 employés et réalise des ventes annuelles de 60 millions de dollars.

Les Kennedy ont décidé de diversifier leurs marchés au-delà de l'Amérique du Nord. Ils ont ciblé des marchés précis en participant à des salons commerciaux au Canada et aux États-Unis qui attirent des distributeurs de produits de la mer du monde entier.

Les salons commerciaux leur ont permis d'obtenir des informations très précieuses sur le marché en général, des avis directs sur leurs projets et des contacts pour des ventes. Leur recherche leur a ainsi permis de centrer leurs efforts sur plusieurs marchés prometteurs, comme la Grande-Bretagne et le Danemark (qui représentent aujourd'hui 10 % des ventes), ou encore la Chine et l'Inde (ils mettent actuellement en œuvre un plan d'entrée sur ces marchés).

« Il est important d'aller à ces salons et de discuter avec les uns et les autres, insiste Mme Kennedy. Tout passe par le réseautage et l'établissement d'une base de connaissances. »

Des marchés avec du potentiel

Évaluez avant tout des marchés cibles qui offrent un grand potentiel de croissance ou présentent des avantages concurrentiels pour votre entreprise. Voici quelques exemples :

- **Zones de libre-échange et marchés prioritaires du Canada**—Évaluez des marchés avec lesquels le Canada a conclu, ou est en passe de conclure, des accords de libre-échange, comme l'Union européenne et la Corée du Sud. Pensez également aux 80 pays et régions que le Canada a identifiés comme des marchés prioritaires et qui offrent des débouchés aux entreprises canadiennes en raison de leur solide croissance et d'autres avantages.

  « Le gouvernement fédéral consacre beaucoup de ressources à ces régions, et il le fait pour une bonne raison, explique Stephen Callaghan d'EDC. Ce sont des marchés qui recèlent beaucoup de possibilités pour les entreprises canadiennes. »

  Susan Bincoletto, déléguée commerciale en chef du Canada, est du même avis. « Notre objectif est de convertir nos réussites dans les négociations commerciales en victoires pour les entreprises canadiennes à l'étranger. »
- **États-Unis**—N'excluez pas les États-Unis de votre liste de marchés cibles pour votre expansion. L'économie américaine rebondit et les similitudes culturelles avec le Canada rendent l'entrée aux États-Unis plus facile que dans bien d'autres pays. Cependant, ne sous-estimez pas les différences dans les lois et les goûts des consommateurs entre les deux pays ainsi qu'entre les États des États-Unis.
- **Exportations en ligne**—Les ventes en ligne explosent et offrent aux entrepreneurs une façon relativement peu chère de livrer concurrence à l'échelle internationale à des entreprises beaucoup plus grandes. Pour plus d'information sur la question, téléchargez le livre numérique gratuit de BDC intitulé Réussir en commerce électronique : Guide pour les entrepreneurs.
- **Chaînes d'approvisionnement internationales**—S'internationaliser ne signifie pas toujours exporter ou aller soi-même à l'étranger. Cela peut aussi vouloir dire vendre ici à des sociétés multinationales présentes au Canada.

3 PLAN D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ, EXÉCUTION ET SUIVI

PLAN D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ

Une fois que vous avez choisi un marché cible, vous devez créer un plan d'entrée sur le marché. Commencez par vous renseigner sur les éléments suivants :

- concurrence dans vos marchés cibles ;
- nécessité ou non d'adapter votre produit ou service ;
- tarifs ;
- emballage ;
- fournisseurs ;
- options de distribution (notamment les agents de vente, distributeurs et autres partenaires locaux potentiels) ;
- règles d'immigration pour tout employé canadien qui ira travailler dans le pays cible (s'il y a lieu) ;
- marché / droit du travail (si vous embauchez de la main-d'œuvre locale) ;
- taxes, réglementation, conformité aux normes et exigences de certification internationale (y compris l'étiquetage) ;
- différences culturelles (y compris les différences dans les styles de négociation, l'étiquette et le langage corporel) ;
- risque de crédit, risque politique et risque de change liés à votre projet et options d'assurance ;
- expédition, douanes et autres aspects logistiques (y compris l'assurance des produits en transit) ;
- frais de douane et autres obstacles (quotas, autorisations et sanctions) ; et
- exigences et règles canadiennes en matière de déclaration des exportations contrôlées.

Avec le résultat de vos recherches, créez un plan pour prévoir comment entrer sur votre marché cible, dans lequel vous aborderez chacun des points énumérés ci-dessus. Vous devrez également y indiquer comment vous allez concrètement commencer à vendre.

Options d'expansion

Votre meilleure option dépend du pays, du secteur d'activité et de vos capacités. Voici vos possibilités :

1. **Exportation directe**–Vous pouvez vendre et expédier directement à vos acheteurs dans votre marché cible. Cette option est efficace pour le commerce électronique ou pour ceux qui ciblent des marchés où la culture de consommation est similaire à celle du Canada. Si vous vendez des services, des membres de votre personnel se rendront dans le pays cible pour faire le travail.
2. **Intermédiaire local**–Vous pouvez engager un agent de vente local rémunéré à la commission pour vendre votre produit à des grossistes, à des détaillants ou à des utilisateurs finaux. Vous pouvez aussi recourir à un distributeur, qui les achète pour les vendre aux clients finaux. Pour des services, vous pouvez embaucher un intermédiaire local pour les vendre, puis envoyer une équipe sur place pour les fournir.
3. **Sous-traitance**–Vous pouvez retenir les services d'un sous-traitant local pour fabriquer votre produit ou offrir vos services.
4. **Investissement direct étranger**–Vous pouvez également établir une présence plus permanente dans le pays cible. C'est généralement le cas quand l'entreprise a atteint une certaine envergure. Vous pouvez alors investir dans ce pays, notamment en ouvrant une succursale pour gérer les ventes locales, en constituant une société affiliée ou une filiale, en acquérant une entreprise ou en fusionnant avec une autre, ou encore en formant une coentreprise avec une société étrangère.

   Un investissement étranger peut vous aider à mieux servir les clients sur place et vous donner accès aux incitatifs que le gouvernement local offre aux investisseurs étrangers (avantages fiscaux ou douaniers, par exemple).

Autres considérations

En outre, votre plan d'entrée sur le marché doit inclure les éléments suivants :

- un budget pour le projet (y compris des détails sur le financement des différentes étapes de l'expansion et les assurances contre les risques) ;
- un calendrier de mise en œuvre ;
- des détails sur les responsables de chaque tâche.

Pour effectuer vos recherches et préparer votre plan d'entrée sur le marché, nous vous conseillons de consulter un expert indépendant, bien au fait des expansions internationales. Il pourra vous faire économiser beaucoup de temps et de ressources dans la préparation du plan.

« Une bonne préparation vous aidera à vous ouvrir des portes dans le pays cible, confirme Carl Gravel de BDC. Vos partenaires seront impressionnés par vos travaux préparatoires et seront plus enclins à parler avec vous, en partie parce qu'ils auront peur que vous alliez voir chez leurs concurrents. »

Vendre prend du temps

Chez Louisbourg Seafoods au Cap-Breton, Lori Kennedy a décidé de créer un plan d'entrée sur le marché pour guider l'incursion de son entreprise en Chine et en Inde.

Sans plan, elle savait qu'il serait difficile de convaincre les consommateurs chinois et indiens, qui ont des goûts différents des Canadiens ou des Américains pour le poisson et les fruits de mer.

« Il ne suffit pas de sauter dans un avion avec ses boîtes, dit Mme Kennedy. Ça ne se fait pas du jour au lendemain. Vous devez faire beaucoup de rencontres en personne pour nouer des relations. C'est un investissement, mais il est essentiel. »

Il ne suffit pas de sauter dans un avion avec ses boîtes. Ça ne se fait pas du jour au lendemain. Vous devez faire beaucoup de rencontres en personne pour nouer des relations. C'est un investissement, mais il est essentiel.

LORI KENNEDY, LOUISBOURG SEAFOODS

Mme Kennedy et son mari, James, se sont tournés vers l'équipe Expansion mondiale de BDC pour obtenir de l'aide dans la préparation du plan et, parallèlement, ils ont amorcé des relations avec des partenaires potentiels pour en apprendre davantage sur leur marché cible.

Dans le cadre de cet effort préparatoire, ils ont fait appel aux services de chefs connaissant bien la cuisine asiatique qui leur ont présenté des distributeurs et expliqué le fonctionnement des marchés locaux. « Ils savent quels poissons les gens aiment ou n'aiment pas », précise Lori Kennedy.

L'entreprise travaille actuellement avec l'un de ces chefs sur une mini-série télévisée qui sera diffusée en Chine et qui met en vedette des produits de Louisbourg. Les Kennedy espèrent commencer à exporter en Chine en 2016.

Consultez les associations commerciales

Dans le cadre de vos recherches sur les marchés cibles, il peut être utile de consulter des associations commerciales sectorielles ou bilatérales, comme le Conseil d'affaires Canada-Chine et le Conseil de commerce Canada-Inde. Ces associations existent pour aider les entreprises canadiennes à exporter dans des pays précis. Elles offrent de l'information sur les marchés, organisent des événements de réseautage et peuvent participer à des missions commerciales.

Grâce à ces groupes, vous pouvez aussi rencontrer des entrepreneurs canadiens qui exportent déjà dans le pays que vous ciblez et qui voudront bien vous donner des conseils et des contacts. « Ces entreprises ont de l'expérience et peuvent vous aider », indique Stephen Callaghan d'EDC.

Pour obtenir des renseignements sur certains pays, assurez-vous aussi de tirer parti des ressources du Service des délégués commerciaux du Canada, d'EDC, des bureaux commerciaux provinciaux et d'autres ressources gouvernementales canadiennes dans le marché cible.

Ressources en ligne

Les ressources en ligne suivantes vous donneront de l'information générale utile pour préparer un plan d'entrée sur le marché :

- Le Guide pas-à-pas à l'exportation du Service des délégués commerciaux du Canada.
- Le guide gratuit Introduction à l'exportation : Vendre aux marchés internationaux d'EDC.
- Les ressources exhaustives sur l'exportation du site Web de Réseau Entreprises Canada, un organisme fédéral-provincial qui fait la promotion de l'entrepreneuriat.
- La page Web de BDC sur les exportations pour les entrepreneurs.

Pour de l'information culturelle sur les pratiques d'affaires dans différents pays, une bonne adresse est le Centre d'apprentissage interculturel, géré par Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada. Son site Web inclut une section « Aperçus pays » qui donne de l'information utile sur de nombreux pays.

Pour de l'information sur les exigences canadiennes de déclaration des exportations, les exportations contrôlées et autres, visitez le site Web de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Soyez prêt à vous adapter

De nombreuses entreprises canadiennes n'obtiennent pas les résultats optimaux à l'étranger parce qu'elles supposent qu'un produit qui se vend bien au Canada se vendra ailleurs sans aucune adaptation. Cependant, ne pas savoir s'adapter aux attentes et aux désirs des clients étrangers peut mener à des échecs coûteux.

Par exemple, si le revenu discrétionnaire a augmenté dans de nombreux pays en développement, les consommateurs ont en général toujours moins de pouvoir d'achat que les Canadiens et sont moins susceptibles d'acheter des produits haut de gamme. Vous pouvez vous adapter en offrant des versions de vos produits qui seront moins chères et comporteront moins de caractéristiques.

« Une autre erreur est de penser que votre entreprise n'aura pas de concurrents », ajoute Susan Bincoletto, déléguée commerciale en chef du Canada. « Les entrepreneurs ont une grande confiance dans le caractère unique de leur produit ou service et peuvent parfois sous-estimer l'intensité concurrentielle des marchés étrangers. »

Mme Bincoletto recommande que les entrepreneurs articulent clairement leur proposition de valeur dans chaque marché, tout en identifiant les concurrents directs et indirects. D'après elle, les entrepreneurs qui abordent cet aspect ouvertement sont moins susceptibles d'avoir des mauvaises surprises.

L'ABC de l'expédition et de la logistique

L'expédition de marchandises à l'étranger peut ressembler à un parcours du combattant. Un membre de votre équipe devrait donc bien se familiariser avec la logistique requise et évaluer les meilleures options pour votre entreprise, en demandant conseil à un expert indépendant, au besoin. Voici quelques conseils :

- Vous pouvez faire appel aux services d'un entrepreneur de transport pour expédier vos produits ou prendre en charge une partie du processus. Les entrepreneurs de transport sont généralement en mesure d'obtenir de meilleurs tarifs des transporteurs qu'une entreprise par elle-même. Ils offrent aussi d'autres services, comme traiter avec les courtiers en douane, arranger les assurances transport, conseiller sur l'emballage et l'étiquetage et entreposer les produits en transit.
- Assurez-vous d'inclure des documents exacts et complets avec vos produits pour les douanes. Sinon, vous risquez des retards, voire des sanctions sévères, y compris la saisie de votre cargaison.
- Emballez vos produits de manière à ce qu'ils résistent aux risques de l'expédition (bris, humidité, températures extrêmes, etc.).
- Vous pouvez éviter ou reporter les droits sur les produits que vous importez si vous prévoyez les exporter et que vous ne les vendez pas au Canada. Renseignez-vous sur le Programme d'exonération des droits de l'Agence des services frontaliers du Canada.

EXÉCUTION

Vous êtes maintenant prêt à mettre en œuvre votre plan d'entrée sur le marché. Utilisez-le pour adapter votre produit, au besoin, et nouer des relations avec des partenaires dans votre pays cible. Soyez ouvert aux commentaires, qui vous serviront à valider et à ajuster votre plan.

Voici six conseils pour l'exécution de votre plan d'entrée sur le marché :

1. **Bâtissez des relations à long terme** – Dans de nombreux pays, il est essentiel de s'engager dans des relations personnelles à long terme pour qu'un projet démarre et réussisse. Les entrepreneurs canadiens éprouvent parfois des difficultés quand ils essaient de conclure une entente à l'étranger après seulement deux ou trois rencontres.

   Souvent, il faut beaucoup de temps pour créer une relation de confiance. Cela peut signifier plusieurs voyages sur place et plusieurs mois de contacts. « Si les ventes sont faibles, explique M. Gravel, c'est souvent parce que vous n'avez pas suffisamment développé les relations. »

   La déléguée commerciale en chef, Mme Bincoletto, abonde dans le même sens : « Il faut du temps et de la patience pour développer les marchés d'exportation. Les exportateurs doivent démontrer à leurs partenaires étrangers qu'ils sont sérieux et qu'ils représentent une occasion d'affaires viable. »

2. **Renseignez-vous sur vos partenaires** – Faites des vérifications détaillées des partenaires, des cibles d'acquisition et des autres entreprises avec lesquels vous espérez faire affaire. Vous devez absolument vérifier la réputation et la santé financière d'un partenaire stratégique. Dressez une liste des critères qu'ils doivent remplir et ne vous en éloignez pas.

   Les entrepreneurs s'enthousiasment parfois un peu trop vite et font l'erreur de conclure un partenariat avec une entreprise qui ne correspond pas à leurs attentes stratégiques, par exemple parce qu'elle propose des conditions financières intéressantes.

   « Choisir les bons partenaires peut faire la différence entre la réussite et l'échec de votre projet, insiste M. Gravel. Ils doivent bien comprendre vos objectifs et avoir les mêmes valeurs que vous. »

   Un bon contrôle préalable est essentiel pour une acquisition. Une bonne solution consiste à collaborer avec la cible pour qu'un professionnel indépendant puisse procéder à son évaluation.

3. **Vérifiez attentivement les termes des contrats**—Passez en revue les contrats commerciaux internationaux avec un avocat spécialisé. Les risques à considérer sont notamment les lourdes pénalités pour livraison tardive, les clauses d'indemnité coûteuses et les clauses liées au transfert de propriété intellectuelle.

   « Si possible, biffez ces dispositions contractuelles ou renégociez-les, recommande le guide d'EDC intitulé Introduction à l'exportation. De plus, soyez à l'affût des coûts supplémentaires, par exemple ceux associés à l'obligation de souscrire des assurances, à des garanties d'exécution, ou encore au respect des modalités en matière de garanties et de livraison. »

   Pour réduire les risques de conflits et de litiges, les contrats doivent inclure toutes les conditions essentielles. (Ne vous fiez pas, par exemple, aux accords donnés verbalement.) Ils doivent aussi être écrits très clairement, sans ambiguïtés, et préciser quelle loi les régit.

4. **Faites attention à la corruption**—Dans certains pays, vous pourriez être exposé à la corruption. Soyez conscient des risques et sachez les éviter. La page Éthique commerciale du site Web d'EDC fournit de l'information utile, notamment sur la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers du Canada*, qui prohibe la corruption d'agents publics.

5. **Préparez un plan d'intégration pour des acquisitions**—Si votre projet comprend l'acquisition d'une entreprise étrangère, assurez-vous de planifier l'intégration de la nouvelle entreprise et d'en minimiser l'impact sur les employés, les clients et les fournisseurs. Les acquisitions en général, mais particulièrement celles à l'étranger, peuvent être difficiles et entraîner des perturbations tant pour la société mère que pour l'entreprise acquise.

6. **Soyez souple**—Soyez prêt à adapter votre plan d'entrée sur le marché et vos produits à mesure que vous avancez. De bonnes relations avec des partenaires locaux vous permettront d'obtenir les commentaires dont vous avez besoin pour peaufiner votre projet.

Soyez actif au sein de votre marché

Stephen Hamelin fait un travail que beaucoup d'enfants qualifieraient d'idéal. Son entreprise, Vortex Structures Aquatiques, établie à Montréal, conçoit des parcs aquatiques interactifs et des installations de jets d'eau amusantes aux noms variés, tels que Mini-Bouillons, Bulles d'air et Lever du soleil.

Les ventes de Vortex ne se limitent plus à l'Amérique du Nord depuis longtemps, mais jusqu'à tout récemment, ses stratégies de vente en dehors du Canada et des États-Unis étaient peu développées. « À l'étranger, nous faisions essentiellement preuve d'opportunisme, sans exploiter le plein potentiel des marchés, affirme M. Hamelin. Notre connaissance des marchés était trop superficielle pour que nous puissions commercialiser efficacement nos produits et adapter notre offre aux besoins locaux. »

Il y a environ cinq ans, M. Hamelin a décidé de créer une stratégie pour les ventes internationales. Un des aspects fondamentaux consistait à renforcer le réseau de distribution existant. Au lieu de compter uniquement sur les distributeurs des autres pays pour générer des ventes, M. Hamelin a décidé d'investir davantage dans la présence directe de la société à l'étranger, plus précisément dans des marchés clés comme l'Europe et la Chine.

Vortex a ainsi multiplié les transactions avec un partenaire local en Grande-Bretagne, investi dans une coentreprise en France et ouvert un bureau en Espagne. M. Hamelin a également renforcé les effectifs d'une équipe de ventes en Chine avec un soutien administratif.

« Nos partenaires de distribution ont besoin d'un meilleur soutien pour propulser l'entreprise à un autre niveau. Nous avons décidé qu'il nous fallait nous rapprocher de ces marchés pour être compétitifs. »

Nos partenaires de distribution ont besoin d'un meilleur soutien pour propulser l'entreprise à un autre niveau. Nous avons décidé qu'il nous fallait nous rapprocher de ces marchés pour être compétitifs.

STEPHEN HAMELIN, VORTEX STRUCTURES AQUATIQUES

La stratégie s'avère efficace. Si les ventes de la société ont augmenté de façon exceptionnelle au Canada et aux États-Unis, en hausse de 80 % au cours des deux dernières années, celles en dehors de l'Amérique du Nord ont augmenté encore plus rapidement, soit de 100 %.

« Nous recevons désormais de meilleures informations, constate M. Hamelin. Être sur place nous permet d'avoir une meilleure idée des besoins du marché ainsi que des adaptations et des innovations nécessaires pour réussir. »

SUIVI

De nombreuses entreprises parties s'installer à l'étranger échouent à cause d'un suivi inapproprié. Rappelez-vous que vous êtes en route pour un long voyage. Vous devrez donc consacrer des ressources et du temps pour faire un suivi de vos transactions initiales et de vos contacts. Voici d'autres conseils :

1. **Soyez patient** – N'espérez pas des ventes rapides, encore moins des profits immédiats. Un investissement peut être amorti en deux à cinq ans, selon le pays. Vous devrez peut-être faire une dizaine de voyages dans le pays ciblé la première année et prévoir d'autres visites par la suite, même si elles seront probablement moins fréquentes avec le temps.

   Si vous n'avez pas recouvré vos coûts au bout de deux ans, vous devriez revoir votre plan d'entrée pour déterminer si des changements doivent être apportés. Si, au contraire, votre entreprise est sur la bonne voie après la deuxième année, vous pouvez envisager la conquête d'un nouveau marché étranger.

2. **Mesurez vos progrès** – Vérifiez continuellement vos résultats et la situation des marchés ciblés par votre entreprise afin de demeurer à l'affût des changements et de mettre à jour votre plan, au besoin. Pour obtenir des informations de qualité sur un marché, il est primordial de maintenir des liens étroits avec les employés et les partenaires à l'étranger et de porter attention à leurs commentaires. Votre succès est à leur avantage.

   Quand des milliers de kilomètres, des fuseaux horaires, des langues, des cultures et des pratiques d'affaires différentes nous séparent, il peut être difficile de maintenir des relations à distance.

   Ces relations peuvent toutefois être gérées grâce aux deux types de suivi ci-après, qui se chevauchent :

- **Suivi à différents niveaux**—Ne vous fiez pas uniquement aux communications avec la personne désignée pour travailler avec vous. Établissez aussi des relations informelles avec les supérieurs et les subordonnés de cette personne, afin de pouvoir contre-vérifier des renseignements importants sur les activités et d'avoir quelqu'un d'autre à qui vous adresser si votre contact quitte soudainement l'entreprise.
- **Suivi multidimensionnel**—Établissez des contacts tout au long de la chaîne d'approvisionnement du marché cible. Ainsi, vous pourrez anticiper l'évolution de la conjoncture et accéder rapidement à d'autres fournisseurs, au besoin.

3. **Apprenez en cours de route et persévérez**—Au fur et à mesure de l'expansion de votre entreprise, saisissez les occasions d'apprendre, n'épargnez pas vos efforts et améliorez-vous. Étudiez les méthodes innovantes et les meilleures pratiques utilisées par vos partenaires et vos concurrents à l'étranger, et envisagez de les intégrer dans votre entreprise.

   Si vous êtes confronté à des difficultés, n'oubliez pas qu'il est courant qu'une entreprise tâtonne lors de sa première expérience internationale. N'abandonnez pas votre stratégie d'expansion ; vérifiez plutôt ce qui a pu mal se passer, corrigez vos erreurs et réessayez.

CONCLUSION

Une expansion internationale est autant une occasion qu'une nécessité dans le monde actuel. Les entrepreneurs présentés dans ce livre numérique nous prouvent non seulement qu'une telle expansion est possible, mais aussi qu'elle peut être très enrichissante.

En Colombie-Britannique, à Kicking Horse Coffee, Elana Rosenfeld a retenu les leçons d'une première tentative d'expansion difficile aux États-Unis et goûte maintenant au succès de sa seconde tentative.

À Montréal, le président de Vortex Structures Aquatiques, Stephen Hamelin, investit dans la présence à l'étranger de son entreprise afin de mieux tirer parti des occasions de ventes, de mieux connaître les marchés locaux et de mieux adapter ses produits.

Au Cap-Breton, Lori et James Kennedy de Louisbourg Seafoods ont choisi de bâtir patiemment des relations à long terme avec des partenaires afin de percer les marchés de la Chine et de l'Inde.

Le monde est plein d'occasions pour les entrepreneurs qui ont l'ambition de les saisir. En étant bien préparé, en bénéficiant de conseils judicieux et en travaillant fort, vous aussi pouvez prendre votre place sur la scène internationale.

Percez sur les marchés étrangers en toute confiance

GRÂCE À UNE APPROCHE ÉPROUVÉE À L'ÉGARD DE LA CROISSANCE INTERNATIONALE

- Déterminez le potentiel de croissance internationale de votre entreprise
- Découvrez quels sont les marchés les plus appropriés pour faire croître votre entreprise
- Élaborez une stratégie efficace d'entrée sur le marché
- Recevez des conseils impartiaux de nos spécialistes du groupe Expansion mondiale

Faites-nous part de votre projet
Appelez-nous au 1-888-463-6232
ou visitez bdc.ca

Financement souple disponible

Avec le **Prêt Xpansion** de BDC, obtenez les fonds dont vous avez besoin pour pénétrer les marchés étrangers sans mettre en péril vos liquidités courantes.

Profitez de modalités de remboursement flexibles et de caractéristiques spéciales*.

Pour en savoir plus, visitez bdc.ca/pretxpansion

*Des conditions s'appliquent.

FINANCEMENT | CONSULTATION | **bdc.ca**

BDC
L'entrepreneur d'abord

Canada

PARTAGEZ CE LIVRE NUMÉRIQUE